

平成二十九年（二〇一七）三月二十五日発行  
『大倉山論集』 第六十三輯 抜刷  
（公益財団法人 大倉精神文化研究所）

# 福澤諭吉と門下生の企業家たち

— 尚商立国の思想と士流学者 —

平野 隆

# 福澤諭吉と門下生の企業家たち

— 尚商立国の思想と士流学者 —

平野 隆

## 目次

はじめに

キーワード

一 福澤諭吉の経営思想

『西洋事情』 商人会社 慶應義塾 『時事新報』  
官尊民卑の打破 『実業論』 学俗協同

二 中上川彦次郎と荘田平五郎—財閥の改革者—

三 高橋義雄と日比翁助—百貨店の創設—

四 小林一三と松永安左エ門—パブリック・サービスの

展開—

おわりに

## はじめに

福澤諭吉は、周知の通り慶應義塾の創設者および『学問のすゝめ』の著者である。それゆえ、福澤は近代日本を代表する教育者、啓蒙思想家として論じられることが圧倒的に多かった。しかし、それに加えて彼は近代日本経営史上においても、最も重要な人物の一人であった。福澤は、依然として商（商人、商工業）を蔑む風潮が強かった幕末・維新期の日本に、欧米の先進的なビジネスの概念を紹介し、旧来の利益だけを追求する商人とは異なる社会のリーダーとしての実業家というモデルを提示した。そして、彼が育てた門下生の多くは実業界に飛躍して、各産業分野における著しい活躍によって、しばしば「福澤山脈」と称されている。

本稿では、福澤の著作に即して彼のユニークな経営思想を概観した後、福澤門下の実業家たちの活動と福澤思想との関連について見ていく。

### 一 福澤諭吉の経営思想

#### 福澤諭吉の略歴<sup>1)</sup>

福澤諭吉は一八三五（天保五）年、豊前国中津藩（現 大分県中津市）の大坂堂島蔵屋敷内（現 大阪市福島区）で父百助（同藩の下級藩士で廻米方を勤めていた）と母お順の次男として生まれた。諭吉一歳半の時に父が病死したため、一家は故郷の中津に帰った。福澤は十四、五歳の頃より漢学を学び始めたが、一八五四（安政元）年（ペリー来航の翌年にあたる）に蘭学修行を志し、長崎遊学を経て、翌年、大坂に出て緒方洪庵の適塾に入門した。

一八五八（安政五）年、福澤は藩命により江戸へ出て、築地鉄砲洲（現 東京都中央区）の中津藩中屋敷内に蘭学

塾を開いた。これが後の慶應義塾の起源である。しかし、翌年、横浜見物の際に蘭語が役に立たないことを知り、英語の独習を開始した。

一八六〇（万延元）年、福澤は幕府の遣米使節団の一員として軍艦咸臨丸でアメリカに渡った。さらに一八六二（文久二）年にヨーロッパ六か国、一八六七（慶応三）年には再びアメリカをいずれも幕府使節団の随員として訪問して、欧米社会に関する知識を深めた。また、これらの洋行時に、彼は大量の洋書を購入して日本に持ち帰った。

その後、慶應義塾における門下生の教育、『学問のすゝめ』（一八七二〜七六年）や『文明論之概略』（一八七五年）などの著書の発表、日本初の社交クラブ交詢社の設立（一八八〇年）、日刊新聞『時事新報』の創刊（一八八二年）と論説の執筆などの活動によって、福澤は明治期の日本社会に多大なる影響を与え続けた。

晩年も著作や論説の執筆を続けていたが、一八九八（明治三十一）年、脳溢血症で倒れ一時危篤に陥る。その後、一旦回復し、『福翁自伝』や『女大学評論・新女大学』の刊行（ともに一八九九年）、「修身要領」の編纂などを行った。しかし、一九〇一（明治三十四）年に脳溢血症を再発させ六十六歳で逝去した。

## 「会社」という概念の導入

今日、我々の経済活動にとつて、株式会社を代表とする「会社」企業は不可欠の存在である。しかし、日本において「会社」とは、鉄道、機械制工場、議会制度などと同じく幕末・維新时期に当時の政府や開明的な知識人たちによって西洋の先進国から導入された新知識であった。

そして、福澤諭吉こそ、「会社」という組織の原理を日本に紹介した先駆者であると目される。福澤が初めて「会社」について言及したのは『西洋事情 初編』（一八六六年）の中であった。この著作は、彼が洋行した際に見聞した、

あるいは洋書を通じて知った西洋の進んだ制度や文物について一般の日本人にも理解できるように平易な文体で解説したものであり、正規版で十五万部、偽版を含めると二十万部以上が刊行されたという当時の大ベストセラーであった。その目次を見ると、以下のような項目があげられている。

政治／収税法／国債／紙幣／商人会社／外国交際／兵制／文芸技術／学校／新聞紙／文庫／病院／貧院／啞院／盲院／癩院／病児院／博物館／博覧会／蒸気機関／蒸気船／蒸気車／伝信機／瓦斯燈

これらの中で目次の前から五番目にある「商人会社」という項目が、おそらく日本で最初の「会社」に関する記述である。そこには、次のように書かれている。

西洋の風俗にて大商売を為すに、一商人の力に及ばざれば、五人或は十人、仲間を結てその事を共にす。之を商人会社と名づく。既に商社を結めば、商売の仕組、元金（資本金）入用の高、年々会計の割合等、一切書に認め世間に布告し、『アクション』（フランス語で株式、株券のこと）と云える手形を売て金を集む。その法、例えば商売の元金百万両入用なれば、手形百万枚を作り、一枚の価を一両と定め：（中略）：手形を買たるものは商社より随意に元金を取返すことを得ずと雖ども、若し一時に金の入用あれば世間相対にて手形を売るべし。<sup>3</sup>（後略）

西洋では、一人の力（財力）では不可能な大きいビジネスを行う際、多数が共同して行う仕組みがあり、これを商人会社（商社）と呼び、アクション（株式）というものを売って事業資金を集めると述べている。福澤は、この比較的短い文章の中で、「会社」という組織の特徴を簡潔・平明に説明している。要約すると、以下のとおりである。

①多数が資金を出し合う共同出資、②財務情報の公開、③資本金の小単位（株式）への分割、④株式の自由譲渡性。

福澤は『西洋事情』の中で、「会社」およびその構成員を指す「社中」という用語を「商人会社」だけでなく、「学校」「新聞紙」「病院」などの解説にも使用している。たとえば「学校」という項目の中に次のような記述がある。「学

校は政府より建て教師に給料を与えて人を教えしむるものあり、或は平人にて社中を結び学校を建て教授するものあり……(中略)……この学校の費は租税の如くして国民より出さしむるものあり、或は有志の人、会社を結て自から金を出し、又は国中富貴の人に説て金を集め、貧学校を建ることあり<sup>4)</sup>。同様に、「新聞紙は会社ありて新らしき事情を探索し之を記して世間に布告するものなり」<sup>5)</sup>、「病院は貧人の病て医薬を得ざる者のために設るものなり。政府より建るものあり、私に会社を結て建るものあり」<sup>6)</sup>と書かれている。

さらに、彼が創設した慶應義塾も、初期の頃は「慶應義塾会社」と自称していた。慶應義塾は、一八六八(慶応四)年に福澤の個人的な学塾から「慶應義塾」と正式に名称を定めたが、そのときの設立宣言書ともいえる『芝新錢座慶應義塾の記』の冒頭には、以下の文章がある。

今爰に会社を立て義塾を創め、同志諸子相共に講究切磋し、以て洋学に従事するや、事本と私にあらず、広く之を世に公にし、士民を問わず苟も志あるものをして来学せしめんを欲するなり<sup>7)</sup>。

また、当時は慶應義塾に入学することを「入社」、新入者の名簿を「入社帳」といった。そして、「入社帳」の冒頭に掲げられている「定」書きの末尾には、はっきりと「慶應義塾会社」と書かれている<sup>8)</sup>。その名残で、慶應義塾では、今日でも塾生(現役の学生、生徒)、塾員(卒業生)、教職員の関係者を総称して「義塾社中」という言葉を使っている。

以上のように、福澤は「会社」という概念の適用範囲を非常に広くとり、「商人会社」に限らず民間人が何かの目的で集まり共同で事業を行うとき、その事業体のことをすべて「会社」と呼んだのである<sup>9)</sup>。このことから、福澤は「会社」の本質を営利の追求ではなく、それぞれの事業を通じた社会への貢献すなわち公益の追求だと認識していたと推測できる。たとえば、学校の目的は国民に知識と教養を与え心身ともに健全な人物を育てることであり、病院のそれ

は病人に対して医療を提供し治療することであるように、「商人会社」も、製品やサービスの提供といった事業を通じて人々に便益を与えることが本来の目的である。そのことによって利益を得ることは否定しないが、利益はあくまでも事業を継続していくための手段であり、それ自体が「会社」の目的ではない。福澤は、必ずしも明言しているわけではないが、上記のように考えていたのではないか。そこで、以下において、このことをうかがわせる福澤の著作を紹介していく。

### 尚商立国

福澤は、一八九〇（明治二十三）年八月から九月にかけて、『時事新報』紙上で「尚商立国論」と題する論説記事を五回にわたり連載した。「尚商」とは、武事や軍事を尊ぶ「尚武」という従来からあったことばを借用しておそらく福澤が考案した造語で、広義の商つまり実業（ビジネス）を重んじるという意味である。すなわち尚商立国論とは、明治新時代の日本は、実業を重んじ商工業を盛んにして国富を増進させ、それによって国の独立を確かなものにしなくてはならないという主張である。

しかし、当時の日本において、尚商立国は簡単なことではなかった。福澤は、世の中に尚商の風潮が広がっていくためには、実業に従事する者が尊敬されるようになり、優秀な人材が実業の道に集まるようになるべきだが、維新以来の日本の実態を見ると、そのようになっていないばかりか、逆行の跡さえ見られると嘆いている。<sup>10</sup>その理由を福澤は次のように述べる。

封建の時代に士族と平民と尊卑を区別したるその区別は、維新の社会に変形して官尊民卑の区別を生じ、天下の榮譽は恰も官途に専にせられて、平民社会は依然たる旧時の百姓町人に異ならず、維新の法律に平民の苗字乗馬

を許すが如き、稍やその地位を高めたるに似たれども、是れは唯人民社会の士農工商を相互に平等ならしめたるまでにして、この人民が官途に対しては平等のまゝ、に更に幾等を下り、官途社会と人民社会との間には常に尊卑の分を明らかにして、人生の知徳、財産、年齢の如何に論なく、官途に職を奉ずる者は尊くして、民間に群を成す者は卑し。<sup>(11)</sup>

要するに、封建時代の士農工商の身分制度が、維新後は形を変えて官尊民卑になって続いていて、世の中の榮譽は官に専有されている。そのため政府の職に就く者は、その教養や徳、財産、年齢にかかわらず重んじられ、一方、民間の業つまり実業に従事する多数の者は軽んじられていると言っている。

実業が蔑まれるのは、それに従事する旧来の商工業者たちの精神的な賤しさにも原因があった。すなわち、彼らは概して無気力で上の者に卑屈な態度をとり続け、眼前の金銭の事しか考えていなかった。福澤は彼らの実態を次のように描写している。

全国無数の富豪大家、稀には卓識高尚の人物なきにあらざれども、その多数を平均するときは都て無気力なる平民にして、祖先の遺産に衣食する者にあらざれば自から家を興したる者にして、畢生の心事は唯錢に在るのみ。

扱その錢を得たる上にて何事に志すやと云えば、更に又錢を求るの法を工風するのみにして、僅に自身肉体の慾を満足せしむるの外に精神以上の快樂を知らず、美衣美食、自から奉じて、家庭庭園、以て豪奢を示し、書画骨董の珍奇、自から玩味するの文思風致なしと雖も、之を買うて所蔵するは錢の多きを人に誇るが為めのみ。<sup>(12)</sup>

全国の富豪といわれる人たちでさえ、彼らの一生涯の関心事はただ錢のことだけで、その錢で豪華な家や書画骨董を買ったとしても、それらを愛でる教養があるわけでもなく、ただ自分が金持ちだということをひけらかすただけにそうしているのだと述べている。このように、福澤は金銭的な富の追求のみを事業の動機とする旧来の商人たちを



痛烈に批判したのである。

こうした官尊民卑の陋習を打ち破るためには、まず官職にある者が虚威を張るのをやめて、率先して一步でも官民平等の方向に進むことが必要であると、福澤は提言する。元々、尊卑とは相対的な語で、低いものを高くするのも高いものを低くするのも結果は同様だが、官にある者が高いところに留まったまま民の者たちが自ら奮い立って高いところに上ってくるのを待つよりは、まず自分の状態を低くして民の方へ近づく方が早いというわけである。それによって、実業社会の相対的地位は上昇し、優秀な人物がそこに集まり、そうすればますます実業の重要性が増し、ついに実業が立国の要素になる日が来るであろうとする。<sup>13)</sup>

そして、実際に福澤は自分の門下生たちに官僚になるよりも民間へ出て行くことを熱心に勧め、その結果、慶應義塾出身者の多くが実業の世界に入って行くことになったわけである。

なお、後に福澤および慶應義塾の基本精神を象徴することばとして知られるようになる「独立自主」という四字熟語は、この「尚商立国論」の中で初めて使われたとされる。ただし、それは、政府に媚びへつらう当時の商人たちの有様を指して、福澤が「独立自主の境界を去ること遠しと云うべし」と慨嘆するという文脈において使われている。<sup>14)</sup>

### 士流学者

前述のとおり、福澤は当時の実業に従事する者たちを金銭のことにしか関心を持たない旧来型の商人として厳しく批判した。それでは、彼は、明治新時代の実業の担い手はどのような資質を備えるべきであると考えていたのだろうか。そのことに関して重点的に論じた著作が、『実業論』である。

『実業論』は「尚商立国論」の三年後の一八九三（明治二十六年）年に、同じく『時事新報』に十五回にわたって連

載された論説記事で、後に単行本として出版された。本書は、政府による実業への介入を批判し、自由経済と自由貿易を唱導した書として有名であるが、ここでは民間の実業の担い手に関する記述に焦点を当てて見ていく。

まず、本書の序において、福澤は当時の日本の状況について、次のように述べている。

嘉永癸丑、米艦渡来して日本は開国の国と為り、漸く西洋の文物を輸入して社会の面目を改めたるもの少なからず。就中、政法教育の如きは殆んど改良の頂上に達して今日の新日本を出現したりと雖も、如何せん四十年の開国は唯是れ精神上の開国にして、実業社会は依然たる鎖国の蟄居主義に安んずるもの多し。<sup>15</sup>

すなわち日本は開国以来四十年がたち、この間、西洋の文物を輸入して社会の各方面で改良が進み、中でも政治、法律、教育など精神文化の分野は著しい進歩が見られるが、実業社会は依然として鎖国状態にあるかのようで、旧来の分に籠ったままだと嘆いている。

日本は周りを海に囲まれる海国でありながら、海外の諸港に向かう定期の郵船もなく、貿易は自国の開港場で外国商人が来るのを待つのみ。国内の商工業者も間接直接に外国貿易に関係しているのにそれらの国のことは何も知らず帳簿も旧来の大福帳、番頭は年季小僧が年老いただけの者で、外国の新聞は無論のこと、国内のそれすら読まないという有様だった。まさに、実業社会だけが、日本の旧乾坤（旧世界）にとどまっていると云えた。<sup>16</sup>

なぜ、このように日本の実業社会の発達は遅れたのか。福澤は、その理由として、日本中の知識人が実業社会に向かわず、政治や学術の方ばかりに行ってしまった、その隙をついて凡庸な連中ばかりが実業の世界に流れ込んでその利益を得ようとしていることを指摘する。だから実業というものがいつまでたっても社会の中で軽く見られ、実業自体も活発にならないというわけである。しかし、新しい時代の商工業は外国貿易の刺激に迫られ、ひとつとしてその影響を受けないものはない。内にこもるものは亡んでしまい、進取の気性をもって革新する者のみが成功するだろう。<sup>18</sup>

以上のような状況認識をした上で、福澤は日本が実業を發展させようとするならば、実業の担い手を「士流学者」に依頼せざるを得ないと結論づけた。この「士流学者」とは福澤の造語であり、この言葉こそ福澤の経営思想のキーワードである。「士流」とは出自にかかわらず精神においてサムライであるという意味である。サムライの精神とは何か。それは武を尊ぶことではなく、公益心あるいは社会的責任感のことである。周知のとおり、福澤は、封建社会の身分制度を強く否定した人であったが、その一方で、日本の旧来からの士道あるいはサムライの精神の重要性を強調した<sup>19</sup>。一方の「学者」は、今日のいわゆる研究者や大学教員などの学問を専門の職業とする者よりも広い意味をもつ。福澤のいう「学者」とは、職業が何であれ、当時の新しい学問を身につけた知識人のことを指す。新しい学問とは、徳川時代の儒学や漢学などではなく、幕末・維新以降に入ってきた西洋の学問とりわけ実証的な諸科学（福澤の言う「実学」という意味である。すなわち、「士流学者」とは、公益心をもち新しい学問を身につけた、新時代の知識人であった。福澤は、このような新しいタイプの知的エリートたちこそ、新時代のビジネスを担うべきあると考えたのである。さらに、福澤は次のように述べている。

今日の実際を視て今後の形勢を察するに、我実業社会の全権は遂に士流学者の手に帰すること復た疑うべからず。仮令い今の士流その人に帰せざるも、苟も実業の眞の發達を見るはその社会の人を悉皆士化せしめたる後の事と知るべし。蓋し実業は貴重にして榮譽の事なり。その事にして斯の如くなれば、之に当る人も亦斯の如くならざるべからず。人品高尚にして廉恥を知る人にして始めて可なり。到底今の所謂町人職人輩に任すべき事柄に非ざればなり。<sup>20</sup>

全実業人が公益心をもったサムライとなったとき初めて、我が国における実業の眞の發達が実現するのだということだろう。そして、実業は榮譽のことであり、それを担う実業人も人品高尚なエリートでなければならぬと述べて

いる。

このように福澤は、実業（ビジネス）の本質は金銭的利益の追求ではなく公益への寄与である、あるいは実業家は利よりも義を重んずるべきだということを強調したのだと思われる。そして、彼の門下生たちは、この思想を胸に抱いて実業界へ飛び込んで行ったのである。以下の節では、そうした門下生のうち代表的な人物を取り上げ、彼らの企業家活動を見ていく。

## 二 中上川彦次郎と莊田平五郎―財閥の改革者―

中上川彦次郎と莊田平五郎は、それぞれ三井、三菱という財閥の経営者として活躍した。財閥とは、戦前の日本経済において支配的な地位を占めた企業グループで、「同族によって封鎖的に所有された多角的事業体」と定義される<sup>(21)</sup>。三井、三菱、住友、安田などが代表的な財閥として知られている。しかし、これらのグループが当初から上記の定義のような財閥であったわけではない。財閥化の過程を主導したのが、三井であれば中上川であり、三菱では莊田であった。

### 中上川彦次郎による三井の改革

中上川彦次郎は、一八五四（嘉永七）年、豊前国中津で中津藩士中上川才藏と婉の長男として生まれた<sup>(22)</sup>。母の婉は福澤諭吉の姉であり、したがって彦次郎は福澤の甥に当たる。一八六九（明治二）年に東京へ出て慶應義塾に入り、後に教員を兼務した。七四（明治七）年末から三年間、福澤から経済的援助を受けてイギリスへ留学する。この間、やはり渡欧中であった井上馨と親交を結ぶ。この井上との縁が、中上川の後のキャリアに大きな影響を及ぼすことに

なった。

中上川はイギリスから帰国後の一八七八（明治十一）年、工部卿になっていた井上の推挙で工部省に入り、後に外務省に移った。しかし、八一（明治十四）年にいわゆる「明治十四年の政変」に巻き込まれ、外務省を去ることになった。

野に下った中上川は、叔父の福澤が創設した慶應義塾出版社（後に時事新報社）の社長になり、同社の基礎を固めた。続いて一八八七（明治二十）年には山陽鉄道会社の創立に参加し、翌年同社の社長に就任したが、経営方針をめぐって一部の株主と対立し、三年後にその職を辞した。

一八九一（明治二十四）年、中上川は当時経営危機に陥っていた三井銀行の立て直しを井上馨から依頼され、同行の理事に就任した。井上は、政府の要職を歴任していたが、同時に三井家の顧問的な存在だった。三井家は、江戸時代の大商家で幕府の御用商人だった越後屋三井呉服店を起源とし、幕末・維新の混乱期を新政府側に乗り換えることにより生き残った。そして、一八七六（明治九）年に日本初の私立銀行である三井銀行と商社の三井物産を設立し、呉服店と合わせた三つを中核事業とした。しかしその後、銀行と呉服店は時代の変化にうまく適応できず、両社の業績は低迷していた。三井銀行は、政府の官金取扱い業務の請負と政府関係者への貸付を収益源とする政府依存のビジネスモデルを採用していたが、これが経営の硬直化を招いていた。特に政府関係者への貸付は、多くが縁故によるものだったので返済が滞り、不良債権となって同行の経営を圧迫していた。もし同行が破綻すれば日本経済全体にも深刻な影響が及ぶことが危惧されたが、当時の三井の幹部たちは守旧的で大胆な改革をできずにいた。そこで、井上が外部から有能な人材をスカウトすることになり、中上川に白羽の矢を立てたのであった。

三井銀行のトップに就任した中上川が行った改革の中で、とくに重要だと思われるのは以下の四点である。

第一は、同行を苦しめていた元凶であった不良債権の徹底的な整理である。これまで、貸付先が政官界の要人ということで遠慮していたものを、中上川は容赦なく取り立て、回収できない場合は抵当物件の処分を断行した。

第二に、官金取扱いをすべて返上し、その関連で採算が悪化していた支店・出張所を閉鎖した。この二つの改革によって、中上川は三井銀行を官依存のビジネスから脱却させた。すなわち、これらは福澤が唱えた「官尊民卑の打破」の実践ということができる。

第三は、人事の刷新である。従来の三井はいわゆる子飼い奉公人が経営の中枢を担っていたが、中上川は高等教育を受けた学卒者すなわち福澤のいう「学者」を積極的に採用して要職に就けた。こうした学卒者の中で特に目立ったのが、中上川自身の後輩にあたる慶應義塾の卒業生たちであり、彼らの多くは後に日本を代表する企業家になった。主だった者の名前をあげると次の通りである（括弧内は後の主な役職など）。

津田興二（富岡製糸場所長）、村上定（共同火災保険専務）、藤山雷太（大日本製糖社長）、小林一三（阪急電鉄・東宝社長、商工大臣）、和田豊治（富士紡績社長）、武藤山治（鐘淵紡績社長）、波多野承五郎（三井銀行理事）、鈴木梅四郎（王子製紙専務）、柳莊太郎（第一火災海上保険社長）、矢田績（三井銀行監査役）、池田成彬（三井銀行常務、日銀総裁、大蔵大臣）、藤原銀次郎（王子製紙社長、商工大臣）、平賀敏（藤本ビルブローカー銀行社長、阪急電鉄社長）、日比翁助（三越専務）。

そして第四は、三井の事業を多角化・工業化したことである。上述したように、三井の中核は銀行、物産、呉服店であったので、その事業分野は金融と商業に偏っていた。そこで中上川は、三井を新時代に適応させるため、新しい事業分野とくに工業への拡張を図った。その過程で三井の傘下に収めた企業には、鐘淵紡績、芝浦製作所（現 東芝）、新町紡績所、富岡製糸場、王子製紙、北海道炭礦汽船などがある。そして、これらの工業企業を統括するため、一八

九四（明治二十七）年に工業部を新設した。こうして三井は多角的事業体としての財閥へ脱皮したのである。

中上川による工業化政策は、単に三井という一民間企業グループの私的利益のためではなく、国益あるいは公益的視点に基づくものであったと推測できる。当時の日本は幕末の開港によって近代化への歩みを始めたばかりの後発国であり、欧米先進国の経済進出による圧力を受けていた。それゆえ当時の政治家や知識人たちは、もし対応を誤ればこれら列強に植民地化されるという危機感を抱いていた。言うまでもなく、福澤はそうした知識人たちの代表格であった。したがって、日本は早急に多方面にわたる工業化を進めて欧米列強に対抗できる国力を整備する必要性に迫られていたが、そのための資金と人材が決定的に不足していた。そのような状況下で、かろうじてその任務を担える可能性があったのが、三井や三菱（岩崎）などの富豪だったのである。そこで中上川は、三井こそ多部門の工業化を一挙に展開するという難事業に取り組むことよって国家の独立に貢献すべきだと考え、それを実践したのではないだろうか。こうした中上川の意味決定の根底には、福澤から受け継いだ「尚商立国」の思想があったと考えていいだろう。

しかし、中上川の工業化政策は結果的に成功しなかった。日清戦争後の不景気と時期が重なった不運もあって、工業部傘下の企業は一部をのぞいてほとんどが業績不振に陥った。三井同族は、この事態を容認することができなかった。彼らの主要な関心は、「尚商立国」より祖先から受け継いだ家産を維持・継承することだった。その結果、中上川は次第に三井財閥の中で発言権を奪われ孤立して行き、工業部も一八九八年に解体された。そして、健康も害し、失意の中で一九〇一年十月、中上川彦次郎は四十八歳の若さで死去した。奇しくも同じ年の二月、彼の最大の理解者であった叔父の福澤諭吉も亡くなっており、おそらく中上川にとってはその精神的ショックも大きかったのだと思われる。

このように、三井の事業を工業部門に拡張するという中上川の試みは、短期的には失敗したとみなされた。しかし、彼が蒔いた種は、後に花を開かせた。すなわち鐘淵紡績、王子製紙、芝浦製作所（東芝）、三井造船など三井工業部の傘下にあった諸企業は、いずれも各業界において一、二位を競う大企業に成長した。中上川の企業家活動は、日本を工業化し、国力を充実させる「尚商立国」という長期的な目的に照らせば、決して無駄ではなかったといえる。

### 莊田平五郎と三菱の財閥化

莊田平五郎は、一八四七（弘化四）年、豊後国臼杵（現 大分県臼杵市）で臼杵藩儒・莊田雅太郎とセツの長男として生まれた。<sup>(24)</sup>一八六七年から藩の留学生として江戸の青地信敬塾や薩摩藩開成所で英語、算術などを学んだ。一八七〇（明治三）年に慶應義塾に入社し、まもなく教員も兼ねるようになった。莊田は福澤の厚い信任を得て、一八七二から七三年頃には塾長を務めたとされる。<sup>(25)</sup>また同じころ、慶應義塾の大阪および京都の分校設立に尽力し、それらの教壇にも立った。

一八七五（明治八）年、莊田は三菱商会に入り、実業界へ転身することになった。三菱商会は、土佐藩（現 高知県）出身の岩崎弥太郎が藩営の商社を引き継いだ会社で、海運回漕を主な業務としていた。岩崎は、同社を新時代に合わせて近代的な企業へ脱皮させるために、その任を担える新しい知識を身につけた人材を求めていた。莊田は、まさにこの岩崎の要請に合致する人物であった。莊田の三菱入りは、慶應義塾の後輩で岩崎の従弟でもあった豊川良平の勧誘によるものであったが、福澤が親交のあった岩崎に莊田を推薦したという説もある。

三菱に入社した莊田は、早速岩崎の命を受け、同社の改革に着手した。まず、郵便汽船三菱会社と改称した同社の社則を策定し、次に会社の経理に西洋流の複式簿記を導入した。これらによって、会社の業務手続、会計は合理化・



近代化されることになった。莊田は、一八七八年に岩崎社長の姪、鶴と結婚し、八〇（明治十三）年には社長に次ぐ役職である管事に就任した。

続いて、莊田は三菱の事業の多角化を図った。これは、中上川が三井で実行したのと同様の改革だった。ただし、三井の多角化は、主として銀行の融資先を傘下に入れる形で進行したため、必ずしも産業的な連関が強くない事業分野にまで及んだが、これに対して三菱は、本体の海運業を中心にそれと関連を有する事業分野、たとえば海上保険、倉庫、銀行などの分野を中心に多角化を進めた。こうして莊田の主導の下、東京海上保険（現 東京海上日動火災保険）、明治生命保険（現 明治安田生命）、東京倉庫（現 三菱倉庫）などが設立され、元白杵藩士たちが設立した第一百十九国立銀行（現 三菱東京UFJ銀行）を三菱の傘下に入れた。

このような多角化戦略の延長にあり、莊田が特に力を注いだのが、長崎造船所の近代化であった。鋼鉄船の建造は非常に高度な技術を要するため、当時の日本にとってはハードルの高い事業であったが、莊田はこれに果敢に挑戦した。長崎造船所は、徳川幕府が幕末に創設した製鉄所を明治政府が引き継ぎ、それを三菱が一八八四（明治十七）年に政府から借り受け、さらに三年後に払い下げを受ける形で手に入れたものだった。莊田は九七（明治三十）年に造船所長兼任となり、長崎に赴任して同所の近代化のために陣頭指揮をとった。莊田が行った造船所改革は、最新技術の導入や設備の拡充・刷新といったハード面だけではなく、「傭人扶助法」「職工救護法」の制定による労務管理の近代化、造船所附属の工業予備校創設による熟練工の内部養成、原価計算の導入などのソフト面にも及んだ。こうした諸改革が実を結び、三菱長崎造船所は、九八年に国産初的大型貨客船「常陸丸」を竣工させた。これは、単に三菱という一民間企業の成果というばかりでなく、日本の造船技術が世界水準に到達したことを示す画期的な船であった。さらに、莊田は東京・丸の内オフィス街の誕生にも重要な役割を演じた。一八八九（明治二十二）年、彼はイギリ

スに出張した際、近代的なビルディングが並ぶロンドンの金融街シティ（The City）の景観に感銘を受け、日本にも同様のオフィス街が必要だと考えた。ちょうどその時、陸軍の練兵場だった丸の内の官有地を政府が払い下げるといふニュースに接し、荘田はその買い入れを強く勧める電報を東京の三菱本社に打った。その結果、これを三菱が購入し開発することになった。そしてこの地は、三菱系企業の社屋を中心に、レンガ造りのビルディングが立ち並ぶモダンなオフィス街となり、東京の中でその一角だけがあたかもロンドンのシティのようだとということで、通称「一丁ロンドン」と言われるようになった。

このように、荘田は新興の海運業者であった三菱を総合的な多角的経営体としての財閥に脱皮させる先導役を担ったのである。一八八五（明治十八）年に三菱の初代社長・岩崎弥太郎が死去した後、荘田は弥太郎の弟の弥之助、息子の久弥を支え、三菱を三井と並び日本を代表する企業集団へと育て上げた。

中上川と荘田は、ともに福澤のいう「士流学者」の典型であった。二人はいずれも慶應義塾の教員を務めた「学者」であるとともに、三井、三菱という民間企業の私的利益を超えて、多角的事業展開を通じた「尚商立国」という公益を追求したサムライであった。

### 三 高橋義雄と日比翁助―百貨店の創設―

日本における百貨店（デパート）の登場は、一九〇四（明治三十七）年だとされる。この年の十二月、合名会社三井呉服店は株式会社三越呉服店へ組織を改変し、それに伴って顧客・取引先へ「デパートメントストア宣言」と題する挨拶状を発送した。そこには、「当店販売の商品は今後一層其種類を増加し凡そ衣服装飾に関する品目は一棟の下にて御用弁相成候様設備致し結局米国に行はる、デパートメント、ストアの一部を実現可致候事」という新たな

経営方針が明文化されていた。翌年一月には、同じ文面の広告が『時事新報』ほか全国の主要新聞に掲載された。こうして、日本初の百貨店・三越（現 三越伊勢丹ホールディングス傘下）が誕生した。そして、この老舗呉服店を百貨店へ転換させる事業を先導したのが、福澤門下の二人の企業家、高橋義雄と日比翁助であった。

### 高橋義雄による呉服店改革

高橋義雄は一八六一（文久元）年、水戸藩士高橋常房の四男として水戸に生まれた。<sup>26</sup> 明治維新後、生家が困窮したため、呉服店への丁稚奉公を経験した。その後、水戸の漢学塾・自彊舎、さらに茨城中学で学び、一八八一年に慶應義塾へ入学した。

八二（明治十五）年に義塾を卒業した高橋は、『時事新報』の記者となり、福澤の直接指導の下で論説記者としてまもなく頭角を現すようになった。しかし、彼は「売文」に生きることを良しとせず、実業家への転身とその準備のための留学を決意した。福澤は高橋が時事新報社に残ることを望んだが、結局留学を許すことになった。

一八八七年、高橋はアメリカへ渡り、ニューヨーク州ホキプシーのイーストマン商業学校へ入学した。翌年、同校を卒業した後は、アメリカおよびヨーロッパを周遊し、各地の商業事情を視察した。その際、当時アメリカ一の百貨店といわれていたフィラデルフィアのワナメーカーを訪れ、同店の商品陳列、經理の方法、女子店員の雇用などに非常に興味をもった。この時の経験が、後の三井呉服店改革に生かされることになる。

一八八九年に帰国した高橋は、当初は客員として『時事新報』に記事を書きながら、米欧視察の成果を『英国風俗鏡』および『商政一新』として刊行した。この『商政一新』が井上馨の目に留まり、九一年、高橋は井上の勧誘により三井銀行に入るようになった。これは前出の中上川の三井入行より一足先のことであるが、中上川同様に高橋も井

上によって三井銀行建て直しを担う人材の一人として登用されたのである。

三井銀行に入行した高橋は、滞貨整理係次長を経て、一八九三年に大阪支店支配人に就任した。ここで、高橋は同行で初めて女子店員を採用した。これは前述のワナメーカーでの見聞を実行したものあり、当時の日本では画期的なことであった。

一八九五（明治二十八）年、高橋は三井銀行から同じ三井財閥の三井呉服店へ移籍し、同店の経営トップである理事に就任した。三井呉服店は、前述のとおり三井の源流である越後屋の後継であったが、明治維新以降も旧来の営業法を墨守していたため、時代の変化から完全に取り残され、銀行以上に経営が悪化していた。高橋が呉服店理事に抜擢されたのは、前述した銀行における女子店員の採用が評判になり、西洋帰りでアイデアマンの彼こそ呉服店改革の適任者であると三井幹部の意見が一致したためであった。<sup>27</sup>

呉服店に移籍した高橋はまず、店規を厳格にして諸規則を制定するとともに、店の会計を旧来の大福帳式の計算法から西洋式の複式簿記に改めた。これは、荘田が三菱で最初に行ったのと同様の改革であった。また、中上川が三井銀行でやったように、新教育を受けた学卒者を積極的に採用して要所に配した。

それらと並行して高橋が行ったのは販売法の刷新で、従来の座売りを改め陳列販売を導入した。座売りとは、店員が店内の畳に座って来店客に應對し、客の要望を聞きながらその都度商品を出して見せる販売法であるが、この方法では多くの場合、店員と客は顔馴染みの関係であった。しかし、高橋は米欧視察の経験から、新しい時代には一見客でも自由に入店でき、たとえ何も買わなくても気兼ねなく出て行けるような店でなければならないと考えた。そこで一八九五年、実験的に東京本店の二階にショーケースを導入して、その中に各種の呉服をあらかじめ陳列して、客が自由に商品を見比べ選択できるようにした。一方、一階の売り場は従来通り座売りを継続した。その結果、二階の陳

列販売の売り場の方が圧倒的に客の人氣を集めたため、一九〇〇（明治三十三）年には、座売りを全廃して、全ての売り場を陳列販売にした。

さらに、高橋は女性の晴れ着の模様を起こし、流行を創出させた。従来、女性の着物には短期的に変わる流行はなく、年齢の別もあまりなかった。その模様はこぼれ松葉、松の実散し、折鶴など伝統的なパターンに限られていた。しかし、高橋は米欧で女性の洋服には毎年変わるモード（流行）があるということを見出し、日本の着物にもこれを導入することを企図した。そこで、呉服店内に新たに意匠部を設置し、当時の新進画家を雇い入れ、着物の新柄を開発させた。そして、それらを展示会やポスターなどで積極的に広告した。こうした高橋の努力は、一八九六（明治二十九）年の伊達模様、さらに一九〇五（明治三十八）年の元禄模様の大流行となって実を結んだ。これらは企業が自ら流行を創り出し、消費者の購買欲を喚起して商品を売るという実践の日本における先駆的な例であろう。

三井呉服店の改革が進みつつあったある日、福澤諭吉が高橋の招きに応じて同店を訪れた。福澤は、新旧売店、意匠部、仕入部等店内を隈なく巡覧した後、高橋に対して感賞と激励の言葉を与えた。その中で福澤は、「慶應義塾を出た者は、学者にして俗務を執り、旧来の商工業者に劣らぬ」と三菱会社の莊田平五郎の例を挙げ、続けて「呉服店の営業は、汽船会社より尚ほ一層煩雑な事務であるのに、学者が飛込んで、二百年來、其事務に慣れた番頭の仕事を引受けて、さっさと之を改革して行くと云ふのは、何と愉快な事ではないか」と非常に悦んだといふ。<sup>(28)</sup>

### 日比翁助と百貨店化の推進

前述のとおり、高橋義雄は呉服店改革の一環として、新しい教育を受けた学卒者を積極的に採用した。その中の一人が高橋の後継者となったのが日比翁助であった。

日比翁助は、一八六〇（万延元）年、筑後国久留米（現 福岡県久留米市）で父竹井安太夫吉堅（久留米藩士）と母ときの次男として生まれ、一八七九（明治十二）年に日比家の養嗣子となった<sup>29</sup>。郷里での小学校教員生活を経て、八〇年に上京し慶應義塾に入學した。

日比は、一八八四年に義塾を卒業した。福澤は、これから実業の世界に出て行く塾生たちに向かつて「身に前垂れを纏うとも、心のうちには兜を着ていることをわすれないようにせよ」という饒別の辞を述べたという<sup>30</sup>。すなわち、この言葉の意味は、外見は商人であっても精神はサムライであれということであり、まさに士流学者であることを忘れるなという門下生へのメッセージであった。

卒業後の日比は麻布天文台に就職し、日本橋モスリン協会の支配人を経て、一八九六年に中上川彦次郎の勧誘により三井銀行に入行した。同行では和歌山支店支配人、本店副支配人などを務めた。そして九八年、日比は中上川と高橋の依頼により三井呉服店に移り、副支配人として高橋と共に老舗呉服店の改革に取り組むことになった。

一八九九（明治三十二）年、高橋が三井鉦山の理事を兼任することになり、改革の先導役は日比によって引き継がれることになった。日比は、高橋が取り組み始めた陳列販売の導入、流行の創出、新しい人材の登用などの諸改革を継承して発展させた。前述した陳列販売の全面化（一九〇〇年）は日比の決定によって実行されたものであり、さらに地方係の新設による通信販売の開始、等身大の美人画看板の鉄道駅設置、PR誌『花ごろも』『夏衣』の発行（以上、一八九九年）、日本初の自動車による配達開始（一九〇三年）など広告・販売活動の新機軸が次々と打ち出された。

一九〇四年、前述のとおり、三井呉服店は組織を株式会社に変更社名を三越呉服店と改称し、日比はその専務取締役（実質的な経営責任者）に選任された。そして、「デパートメントストア宣言」によって販売品目の拡張による百貨店化の方針を表明した。以後、三井のライバル呉服店であった白木屋、高島屋、松坂屋、松屋、大丸も、これに

倣つて相次いで百貨店へ移行した。

日比が新生三越の経営理念として打ち出したのが、「学俗協同」であつた。「学」は学問、「俗」はビジネスを指し、要するに「学俗協同」とは、企業が単に利益を追求するのではなく、学問の広い見識をビジネスというチャンネルを通じて社会に広めていくことを意味した。

この「学俗協同」の理念を具現化したのが、日比の主唱によつて一九〇五年に創設された流行研究会（通称流行会）である。同会は、学者、作家、芸術家、ジャーナリストなど当時の著名な知識人を集め、定期的に衣装、調度の流行、社会風俗の傾向などについて研究討議してもらつたり、懸賞小説を募集して審査を依頼したりして、それらの成果を三越のPR誌などを通じて発信した。また、三越は児童博覧会（第一回は一九〇九年開催）をはじめ、美術展覧会や、店員から成る三越少年音楽隊によるクラシック音楽演奏会など、さまざまなイベントを開催した。こうした活動は、企業の目先の利益を目的としたものではなく、三越を舞台にした文化活動であつたといえる。

以上のことから、日比は百貨店を単なる小売機関ではなく、文化的あるいは啓蒙・教育的施設にしようと考えていたと推測できる。そして、その背後には日比が福澤から受け継いだ経営思想があつたことは、彼の次の言葉にも表われている。

翁助不肖なりと雖も福澤門下の一人である。福澤門下の一人たる翁助が三百年來の老舗を經營して一時繁昌を致すのみであつては、親しく薫陶を受けた福澤先生や中上川彦次郎氏に対して地下に合はず顔がない。そこで結局三越呉服店は唯儲けた丈ではいかぬ。儲ける傍ら客の便利を図らねばいかぬ。儲けて客の便利を圖ると云ふ丈ではいかぬ。儲けて客の便利を圖るの傍ら永遠的國家的觀念を以て經營して國家に貢獻するところがなければならぬのである。<sup>(21)</sup>

これはまさに、福澤の経営思想の根本、すなわちビジネスの究極の目的は公益の実現であり、利益はそのための手段にすぎないという内容を、日比が自身の言葉で言い換えたものといえることができる。

#### 四 小林一三と松永安左工門―パブリック・サービスの展開―

最後に、鉄道と電力という公益的な事業において活躍した企業家、小林一三と松永安左工門を取り上げる。彼らが主に活動した時期はいわゆる兩大戦間期であったが、二人はそれぞれ都市化と電化の推進を通じて、日本社会が近代から現代へ転換する過程を先導する役割を担った。

#### 小林一三と大衆社会の創出

小林一三は、一八七三（明治六）年一月三日、山梨県巨摩郡河原部村（現 韮崎市）に、父甚八、母フサの長男として生まれた<sup>20</sup>。名前の一三は生まれ月日にちなんで付けられたものである。生家は「布屋」と称し、酒造業や絹問屋を営む富商であった。しかし、母が一三を生んでもまもなく病死し、婿であった父が実家に戻ったため、一三は姉とともに母方の親類に引き取られた。

一八八八（明治二十一年）年、小林は上京して慶應義塾に入学した。小説家志望の文学青年であった小林は、学校の授業よりも芝居見物に熱中したり、小説を新聞に投稿したりという学生生活を送った。

一八九二（明治二十五）年に慶應義塾を卒業した小林は、翌年、三井銀行に入学した。彼もまた、中上川が採用した新人の一人だった。同行では、大阪支店勤務となり、これにより小林と大阪の縁が始まった。また、同店支店長だった高橋義雄とその後任の岩下清周（九五年就任）との出会いは、小林の後の人生に大きな影響を与えることになった。



しかし、彼は銀行員生活そのものにはなじみず、一九〇七（明治四十）年に三井銀行を退職する。

同年、小林は設立が計画されていた箕面有馬電気軌道の設立発起人に加わり、社長を置かない専務取締役に就任した（社長には、翌年、前出の岩下がついた）。これが、のちの阪急電鉄の起源である。しかし、箕面有馬電軌は資金難などで大いに苦勞し、会社設立から三年後の一九一〇（明治四十三）年によく梅田・宝塚間および石橋・箕面間を開業させた。

一九一八（大正七）年には、社名を阪神急行電鉄（阪急）と改称し、二〇（大正九）年に梅田・神戸間の神戸本線および伊丹支線が開通した。阪急は阪神間では後発の電車であったため、当初は不利な競争を強いられた。当時、小林は「綺麗で早くて、ガラアキで眺めの素敵によい電車」というやや自虐的な広告コピーを考案している。しかし、その後、阪急は後述する様々な経営戦略が当たって成長し、関西を代表する私鉄になった。

小林は、鉄道を中核として多方面に事業を展開した。それらの中で代表的なものとしては、鉄道沿線の住宅開発、宝塚少女歌劇団の創設、ターミナルデパートの創業があげられる。

鉄道の沿線開発は、今日では当たり前になっている私鉄のビジネスモデルだが、小林は、おそらく日本で初めてこれを実行した企業家であった。箕面有馬電軌の沿線は田園地帯であったため、そのままでは大量の乗客を見込めなかった。そこで小林は、鉄道沿線の土地を大量購入し、住宅地として開発した。一九一〇年から、池田市室町を皮切りに、豊中、桜井（現 箕面市）、岡本（現 神戸市）、甲東園（現 西宮市）などに、庭付き二階建て住宅を建設し販売した。その際、月賦販売を導入したが、これも日本初の試みであった。住宅販売のターゲットとされたのは、新中間層、すなわち資産はないが高学歴のホワイトカラー（会社員、官吏、教員など）であった。住宅地開発とならんで、鉄道終点駅付近に箕面動物園（一九一〇年）、宝塚新温泉（一九一一年）など、週末に家族で一日遊べるアミューズ

メント施設を建設した。これらによって、小林は鉄道の乗客を創造するとともに、中流階級の郊外生活という新しいライフスタイルを作り出したといえることができる。

宝塚少女歌劇団は、宝塚新温泉のイベントのために、三越少年音楽隊にヒントを得て一九一三（大正二）年に結成された宝塚唱歌隊を起源とする（初公演は一四年）。一九二〇年には付属の宝塚音楽歌劇学校（現 音楽学校）が設立され、小林自らが校長に就任し、脚本も多数執筆した。その後、宝塚歌劇団は知名度を高め、どの世代にも楽しめる国民的な娯楽として人気を定着させている。

小林は、日本で初めてのターミナルデパート、すなわち電車の駅に直結したデパートも創設した。一九二〇年、梅田駅に建設したビルの一階に百貨店の白木屋を誘致して、雑貨、食料品などの販売店を開設した。その成績が好調であることを確認すると、二五（大正十四）年、白木屋との契約が切れたのを機に、直営の阪急マーケットを開店した。そして、二九（昭和四）年、新ビルが完成して阪急百貨店を創業した。阪急百貨店は「どこよりも良い品を、どこよりも安く」をモットーに、品揃えも高級呉服よりも日用品（食料品やカジュアル衣料など）に重点を置くなど、大衆（中間層）を主なターゲットにした。

以上のように、小林一三のビジネスは、すべて大衆（中間層）を対象としていたことに最大の特徴があった。しかし、小林が箕面有馬電軌を創業した当時、あるいは宝塚唱歌隊を結成した時、日本はまだ大衆社会と呼べるような段階ではなかった。当時の日本は、有業者人口の半分以上が農林漁業に従事する社会であり、都市の中間層はまだ明確な階層を形成するには至っていなかった。社会の健全な発展のためには、中間層の創出が不可欠であった。福澤諭吉は、早くからそのことを指摘していた。彼は『学問のすゝめ』第五編の中で、次のように述べている。

国の文明は上政府より起るべからず、下小民より生ずべからず、必ずその中間より興て衆庶の向う所を示し、

政府と並立して始て成功を期すべきなり。<sup>(33)</sup>

小林は、福澤によつて提示されたこの課題を引き受け、ビジネスを通じて中間層を作り出し、大衆社会を先導しようとしたのではないだろうか。小林のビジネス活動の根底にも、間違いなく福澤の思想があつたといつていいだろう。

### 松永安左工門と電力業の発展

松永安左工門は、一八七五年、長崎県壱岐郡（現 壱岐市）に父二代目安左工門、母ミスの長男として生まれた。幼名は亀之助といつた。<sup>(34)</sup> 生家は、酒造業や廻船問屋を営む富商であつた。

松永は、一八八九年に上京し、慶應義塾に入学したが、翌年、コレラに罹り療養を余儀なくされる。故郷で養生した後には復学し、アメリカ留学を目指して英語の勉強に励んだ。ところが、九三年、父の死去によつて慶應義塾を退学して郷里に帰ることになり、家督を相続して三代目安左工門を襲名した。しかし、勉強への思いは断ち難く、松永は家業を整理して、九五年に再び慶應義塾に復学した。当時、福澤諭吉は健康のために塾生らを伴に毎早朝近隣を散歩することを日課としていたが、松永もこれに加わるようになった。この時の福澤との交流が、松永の思想形成に大きな影響を与えた。また、この散歩で松永は将来事業の盟友となる福澤桃介（諭吉の娘婿）と知り合つた。

卒業まであと一年となつたころ、松永はこのまま勉強を続けるよりもむしろ世の中に早く出た方が将来のためになるのではないかと考え、福澤諭吉に相談した。福澤は「学校の卒業など、いふことは詰らないことだ。独立といふ決心は大いにいい」といつて、これに賛成したとされる。<sup>(35)</sup> その結果、松永は一八九九年に慶應義塾を中退し、三井呉服店での短期間の勤務を経て、福澤桃介の紹介で日本銀行に入行する。しかし、日銀も一九〇〇年に辞めて、その後、桃介と共同で丸三商店（材木商）や福松商会（石炭・コークス商）の経営に従事した。

一九〇九年、松永は福岡市の福博電気軌道の創立に参画し、同社の専務に就任した（社長は福澤桃介）。彼はこれを機に、鉄道の動力源である電気に関心を持つようになったという。

その後、北九州地方のいくつかの企業を合併させて一九一二（明治四十五）年に九州電燈鉄道を設立し、さらに一九二二（大正十一）年に福澤桃介の要請で関西電力を合併して東邦電力を創設して、松永はその副社長になった（その後二八年に社長就任）。経済合理性を重視した松永の経営手法は「科学的経営」として高く評価され、東邦電力は広域に電力を供給する有力企業に成長した。さらに東京進出を図り、東邦電力の子会社・東京電力と東京電燈が関東圏の覇権を争ったが、二三（大正十二）年に両社は合併し、松永は同社の取締役を兼ねることになった。

また、同年、松永は『電力統制私見』を発表した。これは、全国を九地域に分けた一区一会社主義、官・公営火力設備の民営移管、料金認可制の導入、監督諮問機関としての公営事業委員会の設置などを内容とする民間主導による電力事業再編の提言であり、まさに福澤が唱えた「官尊民卑の打破」の思想に基づいた構想であったといえよう。この松永の提言は、敗戦後の電気事業再編成においてほぼこの通りに実現することになり、それゆえ松永の先見性が高く評価されることになったのである。<sup>36</sup>

しかし、政府は逆に電力国家管理の体制を強引に押し進めて行った。松永は、この動きに徹底的に反対し、その過程で「官吏は人間の屑だ」と発言して物議を醸す事件も起こしている。結局、一九三九（昭和十四）年に特殊法人日本発送電会社が設立され、電力事業は国家管理下に置かれることになった。四二（昭和十七）年、東邦電力は解散し、これに伴って松永は実業界から引退して、以後、埼玉県所沢の山荘で茶道三昧の隠遁生活を送ることになった。

敗戦後、GHQによって電力国家管理体制の解体が指示され、一九四九（昭和二十四）年に電力事業再編成審議会が設置されると、松永は政府からの要請を受けてその会長に就任した。そして、松永は、日本発送電の独占体制を解

体し、地域別民営九社による発送配電一貫経営（九電力体制）という分割民営案を各方面からの反対意見を押し切つて実現した。さらに、電力事業の将来を予測して電気料金の値上げを提唱し、消費者から非難を浴びながらもこれを断行したため、「電力の鬼」と呼ばれた。

以上のように、松永安左エ門は、一貫して電気事業の国家管理に反対し、民間主導の公益事業経営を追求した。この点で、福澤の「官尊民卑の打破」という思想を最もよく体現した門下生の一人といえるのではないか。

小林一三と松永安左エ門が関わった事業―鉄道、娯楽、流通、電力は、いずれも生活のインフラストラクチャーに相当し、彼らの企業家活動は、いわばパブリック・サービスの創出として捉えることができる。そして、それを政府による上からの支給ではなく、民間企業の自主的な活動として追求することにこだわったところに、「実業による公益の実現」、「官尊民卑の打破」という福澤の思想の影響を見ることができるといっていいだろう。

#### おわりに

以上、本稿では福澤諭吉の経営思想と、彼の門下生たちによるその実践について見てきた。福澤は眼前の利益の事しか考えない旧来の商人を痛烈に批判し、実業を国の根幹とする「尚商立国」を提唱し、その担い手は公益心と新しい学問の知識を兼備した「士流学者」でなければならぬと主張した。福澤門下の企業家たちは、いずれも企業の私的な利益獲得を超えて、日本の近代化と自立という公益を追求した「士流学者」であったといえるだろう。

今日、日本企業のあいつぐ不祥事を契機として、企業の社会的責任や企業の本質について繰り返し問われている。このような時代にこそ、福澤の経営思想と門下生の企業家行動から学ぶことは、十分に意味のあることではないだろうか。

### 【付記】

本稿は、二〇一六（平成二十八）年四月十六日の大倉山講演会における「福澤諭吉の経営思想と門下生の企業者活動」と題した講演の原稿を改訂し、注をつけたものである。なお、本講演原稿は、平野隆「福澤諭吉の経営思想・近代企業論」および同「福澤諭吉と『福澤山脈』の経営者」（小室正紀編著『近代日本と福澤諭吉』慶應義塾大学出版会、二〇一三年、第12章、第13章）に基づいている。

### 注

- (1) 福澤の伝記に関しては、福澤諭吉『福翁自伝』（福澤諭吉著作集）第12巻、慶應義塾大学出版会、二〇〇三年、以下『著作集』と略す）、小室正紀「福澤諭吉の生涯と『独立自尊』（小室正紀編著『近代日本と福澤諭吉』第1章、慶應義塾大学出版会、二〇一三年）などを参照した。
- (2) 高村直助『会社の誕生』吉川弘文館、一九九六年、六〇八頁。
- (3) 『著作集』第1巻、二六頁、括弧内引用者。
- (4) 同上、三六〇三七頁。
- (5) 同上、三八頁。
- (6) 同上、四〇頁。
- (7) 『著作集』第5巻、四頁。
- (8) 慶應義塾福澤研究センター編『慶應義塾入社帳』第1巻、慶應義塾、一九八六年、一四二頁。
- (9) 西川俊作「会社」（福澤）とは辞典 その4（『三田評論』二〇〇一年五月号、八七頁）。
- (10) 『著作集』第6巻、二七一―二七二頁。

- (11) 同上、二七二頁。
- (12) 同上、二七七～二七八頁。
- (13) 同上、二八二～二八四頁。
- (14) 同上、二七八頁。
- (15) 同上、二九〇頁。
- (16) 同上、二九五～二九六頁。
- (17) 同上、二九九頁。
- (18) 同上、三〇三頁。
- (19) 西川俊作「士流学者」(福澤ことば辞典 その20) (『三田評論』二〇〇二年十一月号、八八頁)。
- (20) 『著作集』第6巻、三〇九頁。
- (21) 森川英正『日本財閥史』教育社、一九七八年、一六頁。
- (22) 中上川の伝記については、日本経営史研究所編『中上川彦次郎伝記資料』東洋経済新報社、一九六九年、および大島清・加藤俊彦・大内力『明治初期の企業家』(人物・日本資本主義3) 東京大学出版会、一九七六年、一二三～一五二頁などを参照した。
- (23) 宇田川勝・中村青志編『マテリアル日本経営史』有斐閣、一九九九年、二七頁など。
- (24) 莊田の伝記については、宿利重一『莊田平五郎』対胸舎、一九三二年などを参照した。
- (25) 西川俊作「莊田平五郎―義塾教員から三菱商会へ―」(書簡に見る福澤人物誌 第5回) (『三田評論』二〇〇四年八・九月号、六七頁)。
- (26) 高橋の伝記については、高橋義雄『箒のあと』上・下、秋豊園、一九三三年、および高橋箒庵『東都茶会記』5、淡交社、一九八九年、解説(熊倉功夫、三越本社編『株式会社三越100年の記録…1904―2004…デパートメントストア宣言から100年』三越、二〇〇五年を参照)。

- (27) 前掲『筈のあと』上、二四四頁。
- (28) 同上、三一七～三一九頁。
- (29) 日比の伝記については、星野小次郎『三越創始者日比翁助』創文社、一九五一年、前掲『株式会社三越100年の記録』などを参照。
- (30) 前掲『三越創始者日比翁助』六八頁。
- (31) 日比翁助「商売繁盛の秘訣」(豊泉益三「日比翁の憶ひで」(統)『三越営業部』一九三三年、一二五頁)。
- (32) 小林の伝記については、小林一三『逸翁自叙伝』阪急電鉄、一九七九年、津金澤聰廣『宝塚戦略』小林一三の生活文化論』講談社、一九九一年、宮本又郎『企業家たちの挑戦』(日本の近代11)中央公論新社、一九九九年、三七四～三八八頁などを参照。
- (33) 『著作集』第3巻、五五頁。
- (34) 松永の伝記については、松永安左エ門口述『自叙傳松永安左エ門』昭文閣書房、一九三一年、小島直記『松永安左エ門の生涯』松永安左エ門伝刊行会、一九八〇年、橘川武郎『松永安左エ門―生きてゐるうち鬼といわれても』ミネルヴァ書房、二〇〇四年などを参照。
- (35) 前掲『自叙傳松永安左エ門』二九頁。
- (36) 前掲『松永安左エ門―生きてゐるうち鬼といわれても』一〇二頁など。